

Die Charta der Vielfalt – Ein Instrument zur Förderung von Diversity-Management in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Ergebnisse der ersten Charta-Jahresbilanz

Die Unterzeichner der Charta der Vielfalt haben zum ersten Mal gemeinsam über die Förderung von Vielfalt in ihren Organisationen Bilanz gezogen. 155 Unterzeichner hatten sich an der Befragung über ihre Beweggründe für Diversity-Aktivitäten und über deren Schwerpunkte beteiligt. Die Bilanz zeigt, dass die Charta der Vielfalt ein hervorragendes Instrument ist, um die Auseinandersetzung mit Fragen des aktiven Managements von Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zu fördern.

Hintergrund und Ziele der Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist ein Bekenntnis von Unternehmen und öffentlichen Institutionen zu einer Kultur von Toleranz, Fairness und Wertschätzung in ihren Organisationen. Sie wurde Ende 2006 als Unternehmensinitiative von der Deutschen BP, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und Daimler ins Leben gerufen. Schirmherrin ist die Bundeskanzlerin, die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung koordiniert die Initiative.

500 Unternehmen aller Größenordnungen – von DAX 30-Unternehmen bis zu Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten – sowie Einrichtungen des öffentlichen Dienstes haben die Charta bereits unterzeichnet. Sie stehen für insgesamt mehr als 4 Millionen Beschäftigte. Mit Unterzeichnung der Charta verpflichten sich die Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist und alle Talente in der Belegschaft anerkennt und fördert.

Eine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. In Zukunft werden sich nur die Unternehmen und Einrichtungen behaupten können, die mit einer vielfältigen Belegschaft eine ebenso vielfältige Kundschaft ansprechen, erreichen, zufriedenstellen und an sich binden können. Und auch im Zusammenhang mit dem drohenden Fachkräftemangel in Deutschland wird es immer wichtiger, eine für Vielfalt offene Organisationskultur zu schaffen. Der gelungene Umgang mit Vielfalt ist somit ein entscheidender Vorteil.

Die Charta-Jahresbilanz

Die Charta-Jahresbilanz ermöglicht den Unterzeichnern, auf unkomplizierte Weise über die Aktivitäten, Ziele und Ergebnisse des Diversity-Managements in ihren Häusern zu berichten. Neben einer individuellen Kommunikation eröffnet sie den Unterzeichnern damit einen Weg, im Sinne der Charta der Vielfalt auch öffentlich über den Stand der Förderung von Diversity in ihren Organisationen zu berichten.

Die Teilnehmer der Charta-Jahresbilanz wurden mittels eines Online-Fragebogens zu ihrer Strategie, zur Umsetzung und zu den Ergebnissen von Diversity-Management in ihren Organisationen befragt. Neben Antworten zum Ankreuzen wurde den Teilnehmern viel Raum für zusätzliche Anmerkungen und Erläuterungen gegeben.

Die Ergebnisse der Befragung geben Aufschluss darüber, welche Erfolge die Initiative "Charta der Vielfalt" erzielt hat. Indirekt lassen sich daraus auch Erkenntnisse über den heutigen Stand und die Umsetzung von Diversity-Management in Deutschland ableiten.

Die Teilnehmer der Jahresbilanz

Anfang Mai 2008 wurden die Unterzeichner der Charta der Vielfalt von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, aufgefordert, sich an der ersten Charta-Jahresbilanz zu beteiligen. Angeschrieben wurden Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die bis Ende März 2008 der Unternehmensinitiative Charta der Vielfalt beigetreten sind. 155 Unterzeichner nahmen an der Befragung teil. Das sind 90 Prozent der Unterzeichner aus dem Jahr 2007. Dazu gehören: Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten, kleine und mittlere Unternehmen (KMU; weniger als 1.000, aber mehr als 50 Beschäftigte), Kleinstunternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) sowie öffentlicher Dienst (öffentlich-rechtliche Körperschaften wie Kommunen und Verwaltungen). Zu den Unternehmen zählen privatwirtschaftliche Organisationen jeder Art, also auch Vereine, Stiftungen und Kammern.

Mehr als ein Drittel der Teilnehmer an der Charta-Jahresbilanz sind Großunternehmen, jeweils etwa ein Viertel KMU und Kleinstunternehmen. Die übrigen Teilnehmer sind öffentliche Einrichtungen. Bei diesen und den Großunternehmen war die relative Resonanz auf die Befragung am größten: Rund zwei Drittel der angeschriebenen Charta-Unterzeichner in diesen Kategorien beteiligten sich an der Umfrage.

Die Ergebnisse der Charta-Jahresbilanz im Überblick

Die Auswertung der Angaben zur Charta-Jahresbilanz hat vier Hauptergebnisse hervorgebracht: Erstens, Diversity-Management wird genutzt, um Innovation und Kreativität im Betrieb und in der Organisation zu steigern. Zweitens, bei der Konzeption von Diversity-Management bringt Langfristigkeit der Maßnahmen und ein breiter Ansatz größere Zufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen. Drittens, die Umsetzung von Diversity-Management beinhaltet gezielte Angebote für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viertens, die Wirkung von Diversity-Management spiegelt sich in der Personalstruktur wider – Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die eine Beschäftigtengruppe besonders fördern verzeichnen meist einen höheren Anteil dieser Gruppe unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Charta-Jahresbilanz zeigt die aktive Auseinandersetzung der Unterzeichner mit Diversity-Management – Ergebnisse im Überblick



Warum wird Diversity-Management genutzt?...

Um Innovation und Kreativität zu steigern

Die Teilnehmer wollen zudem die Rekrutierung erleichtern und ihr Image verbessern



Wie wird Diversity-Management konzipiert?...

Langfristig und breit angelegt

Die Teilnehmer sind mit den Ergebnissen zufriedener, je länger sie Diversity-Management umsetzen und je mehr Ziele sie sich vornehmen



Wie wird Diversity-Management umgesetzt?...

Mit gezielten Angeboten für die Mitarbeiter

Die meisten Teilnehmer bieten flexible Arbeitszeiten an, fordern die Bildung von Netzwerken und unterstützen gemischte Teams



Wie wirkt Diversity-Management?...

z.B. auf die Personalstruktur

Der Anteil von Beschäftigtengruppen ist höher, wenn diese im Betrieb gezielt gefördert werden

Ziele – Warum wollen deutsche Unternehmen Diversity-Management einführen?

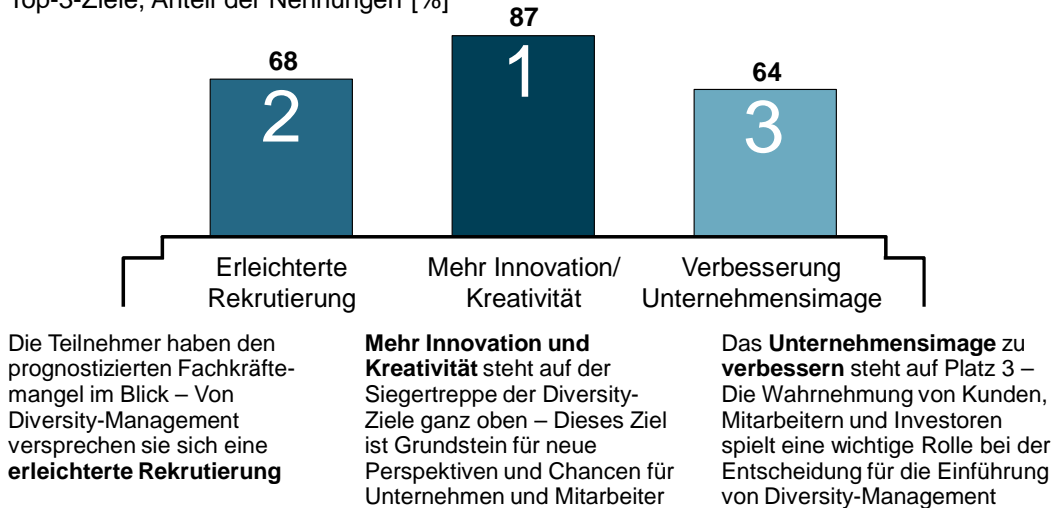
Die Hauptgründe, aus denen Unternehmen sich entschließen, Diversity-Management einzuführen, sind – unabhängig von der Größe des Unternehmens und davon, ob es sich um private oder öffentliche Organisationen handelt – stets die gleichen. Lediglich deren Gewichtung unterscheidet sich je nach Größe etwas.

Der größte Teil der Organisationen hat erkannt, dass aktives Diversity-Management Innovation und Kreativität steigert und damit erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat: Mitarbeiter, die sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen, sind deutlich leistungsfähiger, gemischte Teams sind kreativer, und Menschen, die in anderen Ländern und Kulturen ausgebildet wurden, bringen neue Perspektiven ins Unternehmen, was wiederum die Erschließung neuer Märkte erleichtert.

Erst in zweiter Linie, aber immer noch sehr deutlich vertreten sind Motivationen wie eine leichtere Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein besseres Image in der Öffentlichkeit. Diese beiden Aspekte hängen eng zusammen: Ein Unternehmen, das dafür bekannt ist, großen Wert auf die Vielfalt seiner Belegschaft zu legen und diese aktiv zu fördern, ist beispielsweise für exzellente Hochschulabsolventen aus der ganzen Welt ein attraktiverer Arbeitgeber als ein Wettbewerber, der Diversity-Management für eine kurzlebige PR-Blase hält. In einer von der Unternehmensführung geförderten Kultur der Vielfalt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich motivierter und zufriedener, und sie können sich besser entfalten, weil ihre besonderen Stärken und Talente gezielter gefördert werden.

Mit Diversity-Management zielen Unternehmen und öffentliche Einrichtungen vor allem auf mehr Innovation und Kreativität ab

Top-3-Ziele, Anteil der Nennungen [%]



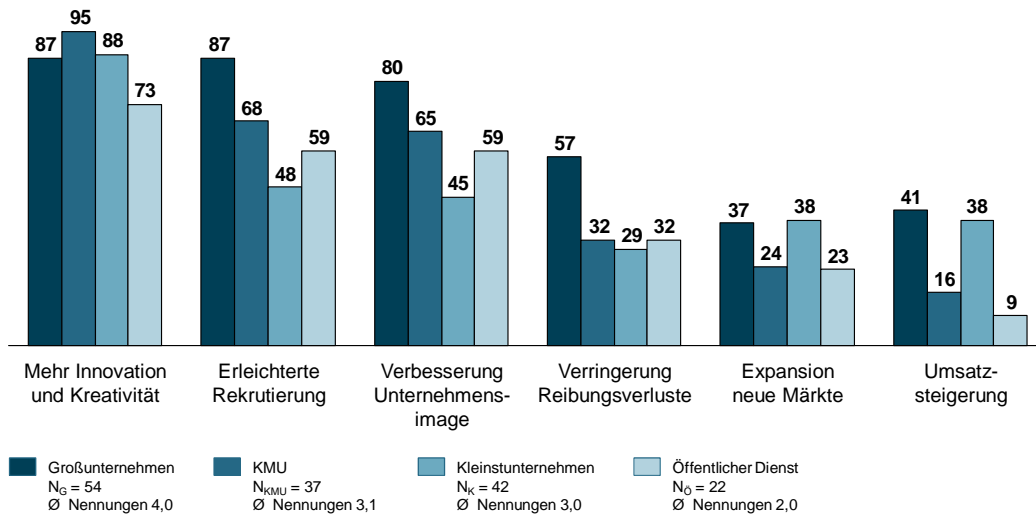
Die beiden Gründe "leichtere Rekrutierung" und "besseres Unternehmensimage" sind für große Unternehmen besonders wichtig, denn sie sind stärker als kleinere darauf angewiesen, für die besten Talente attraktiv zu sein. Im zunehmenden Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern müssen sie alle Talentpools ausschöpfen, um die benötigten Qualifikationen für ihr Unternehmen sichern zu können.

Auch öffentliche Institutionen geben diese beiden Motivationen überdurchschnittlich häufig an. Gleichzeitig sind für sie Ziele, wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung oder die Schaffung einer von Wertschätzung geprägten Organisationskultur besonders wichtig.

Aber auch andere Gründe können Unternehmen dazu bewegen, Diversity-Aktivitäten aufzunehmen oder bestehende zu verstärken: Den Wunsch nach reibungsloseren Abläufen gibt beispielsweise mehr als die Hälfte der Großunternehmen an, in den anderen drei Teilnehmer-Kategorien sind es jeweils etwa 30 Prozent. Eine geplante Expansion in neue Märkte ist für jeweils fast 40 Prozent der größten und der kleinsten Unternehmen ein Grund, die Steigerung des Umsatzes ist in ähnlicher Verteilung vertreten.

Zwischen den Kategorien bestehen kaum Unterschiede in der Reihenfolge der Ziele – Aber unterschiedlich starke Gewichtung

Anteil Nennungen je Ziel nach Teilnehmer-Kategorie [%]

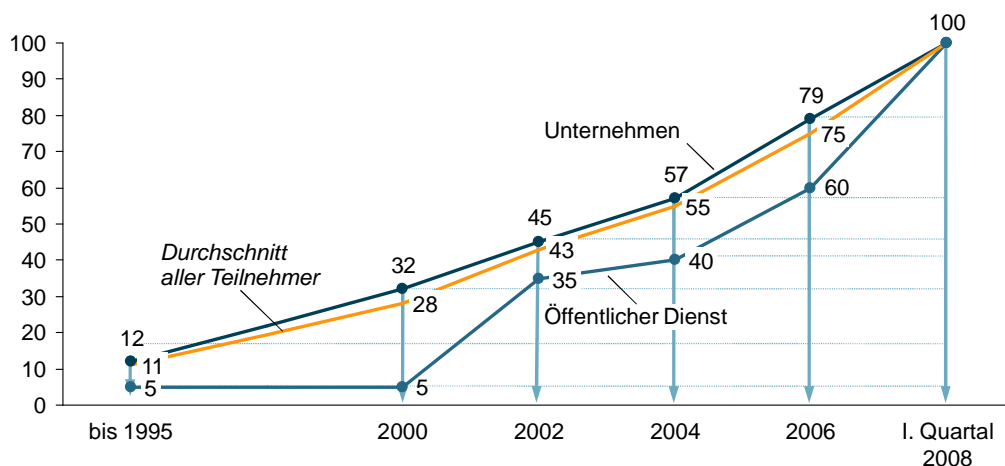


Schwerpunkte des Diversity-Managements und Zusammenhänge mit der Personalstruktur

Im Vergleich zu anderen Ländern, vor allem Nordamerika, steckt Diversity-Management in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Doch die Verbreitung dieses Themas in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ist in den letzten Jahren rasant angestiegen. Etwa die Hälfte der Teilnehmer an der Charta-Jahresbilanz hat dieses Managementkonzept in den vergangenen vier bis fünf Jahren eingeführt. Dabei waren größere Unternehmen schneller als kleinere, und die Privatwirtschaft insgesamt schneller als der öffentliche Dienst.

Etwa die Hälfte der Teilnehmer hat in den letzten 4-5 Jahren mit Diversity-Management begonnen – Unternehmen sind hier Vorreiter

Entwicklung der Einführung von Diversity-Management [%]¹⁾

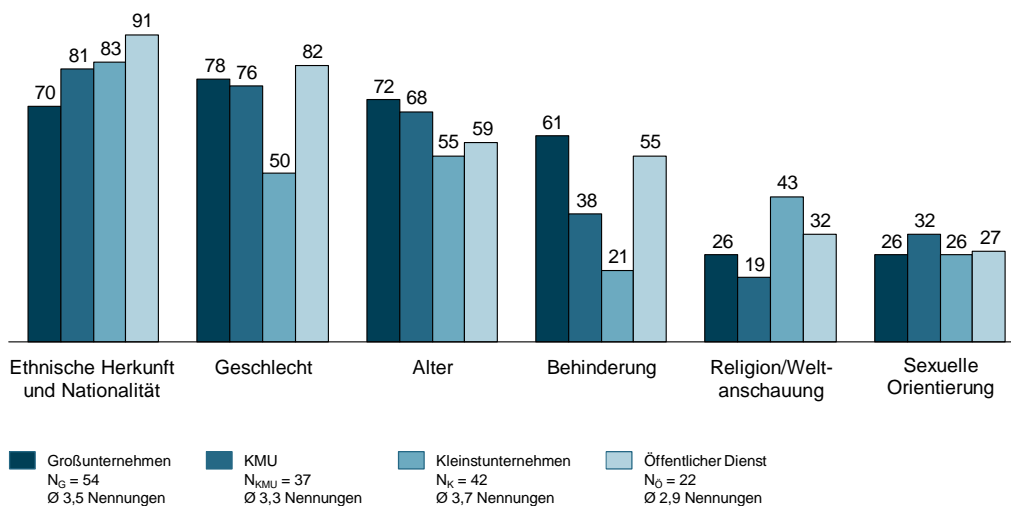


1) Die Analyse basiert auf 145 Teilnehmern; bereinigt um die Angaben von 5% Ausreißern

Die Haupt-Schwerpunkte des Diversity-Managements liegen bei den meisten Befragten auf den Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht und Alter. Die Gewichtung der Themen ist jedoch unterschiedlich. So spielen die Schwerpunkte Geschlecht, Alter und Behinderung in Großunternehmen offenbar eine deutlich größere Rolle als in kleineren Unternehmen. Dafür wird die ethnische Herkunft wesentlich seltener angeführt als in den anderen Unternehmenskategorien. Im Vergleich zur Privatwirtschaft legt der öffentliche Sektor deutlich größere Schwerpunkte auf die Themen ethnische Herkunft und Geschlecht. Die Förderung von Behinderten in öffentlichen Einrichtungen ist ähnlich wichtig wie in Großunternehmen.

Großunternehmen legen im Vergleich ihren Diversity-Schwerpunkt häufiger auf Alter und Behinderung

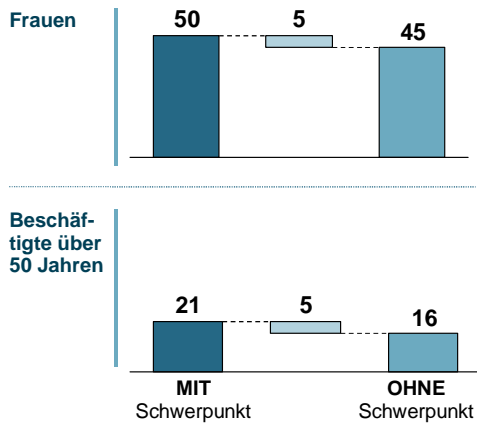
Anteil Nennungen je Schwerpunkt nach Teilnehmer-Kategorie [%]



Die am häufigsten genannten Schwerpunkte des Diversity-Managements finden sich auch in der Personalstruktur dieser Unternehmen wieder: In Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, die hier beispielsweise die Dimension "Geschlecht" nennen, ist der Frauenanteil unter den Beschäftigten höher als in Unternehmen bzw. öffentlichen Einrichtungen, die dieses Thema nicht als Schwerpunkt ansehen. Entsprechendes gilt für die anderen Dimensionen des Diversity-Managements.

Diversity-Management wirkt – Die Wahl des Diversity-Schwerpunkts zeigt sich in der Personalstruktur der Unterzeichner

Durchschnittliche Anteile verschiedener Beschäftigungsgruppen [%]



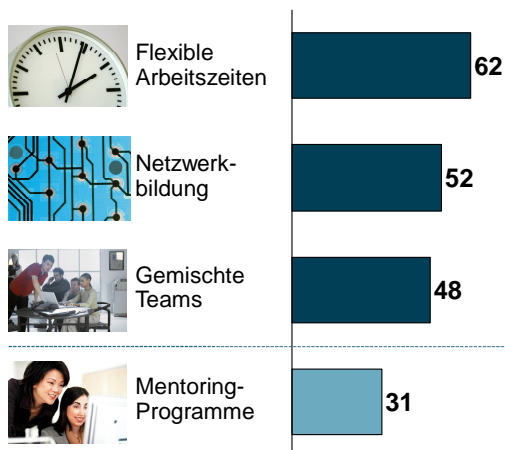
Gehört eine Beschäftigtengruppe in einem Unternehmen zu den **Diversity-Schwerpunkten**, dann ist im Durchschnitt ihr **Anteil** in der Personalstruktur **höher** als in Unternehmen, die diesen Schwerpunkt nicht angegeben haben

Maßnahmen – Diversity-Management in der Praxis

Je nach Unternehmensgröße stehen unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung, um Diversity-Management in der Praxis zum Leben zu erwecken. Manche Schritte lassen sich in großen Unternehmen und öffentlichen Institutionen eher realisieren als in kleineren oder Kleinstunternehmen: Dazu gehören die Einstellung eines hauptamtlichen Diversity Managers, die Bildung von Diversity-Arbeitsgruppen oder -Trainingsprogrammen oder spezielle Veranstaltungen zum Thema. Dementsprechend sind diese Instrumente in der Kategorie der Großunternehmen und KMU auch häufiger vertreten als in den anderen Kategorien.

Um Vielfalt zu fördern, setzen die Teilnehmer hauptsächlich auf flexible Arbeitszeiten, Netzwerkbildung und gemischte Teams

Anteil Nennungen je Maßnahme [%]



Um Diversity-Management in den Organisationen umzusetzen, werden **passgenaue Angebote** für Mitarbeiter und Unternehmen entwickelt

Teilnehmer mit **Diversity-Schwerpunkt Geschlecht**, setzen besonders häufig **auf Mentoring-Programme** um **Frauen** im Betrieb zu fördern

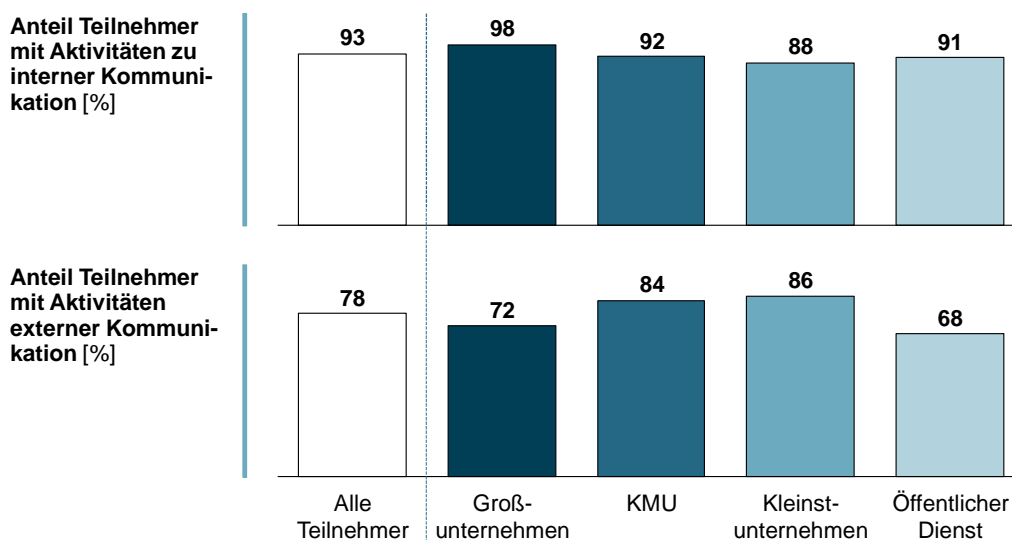
Doch die Möglichkeiten sind ebenso vielfältig wie das Thema selbst, und auch kleinere Unternehmen finden ihre Wege zu einem besseren Diversity-Management: Die bewusste Bildung gemischter Teams beispielsweise wird von Kleinstunternehmen häufiger genannt als von Organisationen der anderen drei Kategorien. Mentoring-Programme bieten sich besonders dann an, wenn der Schwerpunkt der Diversity-Aktivitäten auf dem Thema "Gender" liegt. Die Unternehmen, deren Diversity-Schwerpunkte auf den Themen Behinderung, Geschlecht und sexuelle Orientierung liegen, geben zudem häufiger als andere an, Diversity Trainings und die strukturelle Institutionalisierung von Diversity-Management zu nutzen.

Kommunikation von Diversity-Themen

Tue Gutes und sprich darüber – dieses geflügelte Wort gilt auch für das Diversity-Management in Deutschland. Beinahe alle befragten Unternehmen gaben an, im Rahmen der internen Kommunikation regelmäßig über ihre Diversity-Management-Aktivitäten zu berichten. Hierbei ist das Intranet der im Durchschnitt am stärksten frequentierte Kommunikationskanal. Große Unternehmen, die eine Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift veröffentlichen, nutzen diese sogar noch stärker als das Intranet. Newsletter, Aushänge und andere Medien werden zum Teil recht rege genutzt, um das Thema ins Bewusstsein zu rufen.

Aber auch die externe Unternehmenskommunikation, vor allem in Form von Informationen auf der Webseite des Unternehmens oder der öffentlichen Einrichtung oder von Broschüren und Studien, nutzen viele Teilnehmer der Umfrage, um eine breitere Öffentlichkeit über ihre Diversity-Aktivitäten zu informieren. Je mehr Gewicht ein Unternehmen dem Ziel eines besseren Images beimisst, desto häufiger kommunizieren sie mit der Öffentlichkeit.

Fast alle Teilnehmer kommunizieren regelmäßig intern und extern ihre Diversity-Aktivitäten



Was bringt Diversity-Management?

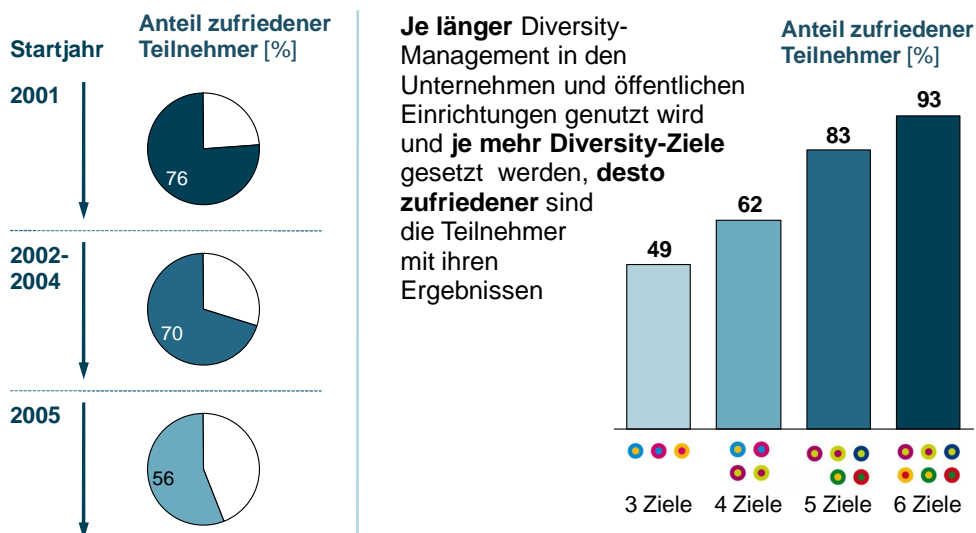
Ergebnisse von Diversity-Management lassen sich genauer bewerten, wenn die Ziele mit messbaren Größen hinterlegt sind. Grundsätzlich herrscht Einigkeit darüber, dass Diversity-Management für jede Organisation erhebliche Vorteile bereit hält – doch um es optimal einsetzen und die Aktivitäten gegebenenfalls auch verändern und den Kurs korrigieren zu können, genügt die gute Absicht allein nicht. Ein strategischer, auf Zahlen und Fakten basierender Ansatz ist notwendig.

Bisher ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Diversity-Ziele mit konkreten Werten hinterlegen, noch relativ gering, was zum einen der noch jungen Entwicklung des Themas in Deutschland geschuldet ist, zum anderen auch der Komplexität dieser Aufgabe. Tatsächlich setzt sich die Erkenntnis, dass sich nur auf diese Weise Ergebnisse messen und beurteilen lassen, immer mehr durch: Ein beachtlicher Teil der Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes plant, solche Ziele zu definieren und das Diversity-Management damit als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie aufzunehmen.

Als die drei wichtigsten Ergebnisse ihrer Diversity-Aktivitäten nennen die Teilnehmer eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, ein verbessertes Arbeitsklima sowie eine größere Anzahl Bewerber aus unterschiedlichen Gruppen.

Knapp zwei Drittel der Teilnehmer sind mit den Ergebnissen ihrer Diversity-Aktivitäten zufrieden. Die Organisationen sind umso zufriedener mit ihrem Diversity-Management und dessen Erfolgen, je früher sie mit den Aktivitäten begonnen und je mehr Ziele sie sich dafür gesetzt haben.

Die Zufriedenheit der Teilnehmer steigt mit Dauer und Breite ihre Engagements im Diversity-Management



Fazit und Ausblick

Diversity-Management steht erst seit einigen Jahren auf der Agenda deutscher Manager. Im Vergleich zu den Vorreitern aus angelsächsischen Ländern, in denen das Thema ganz selbstverständlich zur Unternehmensführung gehört, haben deutsche Unternehmen und

öffentliche Einrichtungen noch einigen Nachholbedarf. In den vergangenen Jahren ist das Thema Diversity-Management jedoch verstärkt in den Fokus gerückt.

Diversity-Management wirkt in die Personalstruktur hinein. Dies zeigt der Zusammenhang zwischen den gesetzten Schwerpunkten Alter und Geschlecht und einem höheren Anteil von älteren Beschäftigten und Frauen in den Organisationen.

Dass die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Ergebnissen von Diversity-Management steigt, je länger sie bewusst die Vielfalt in ihren Organisationen fördern, verdeutlicht, dass es ein langfristig angelegter und umfassender Prozess ist, dessen Erfolge sich nicht unmittelbar zeigen. Je ganzheitlicher dieser Prozess angelegt ist und je länger er verfolgt wird, desto deutlicher werden die Ergebnisse ausfallen – nicht zuletzt auch in wirtschaftlicher Hinsicht.

Die Entwicklungen seit der Einführung der Charta der Vielfalt zeigen, dass dieses Bewusstsein deutlich gestiegen ist und dass mehr und mehr Unternehmen und öffentliche Institutionen konkrete Schritte einleiten, um Vielfalt zu fördern und eine Kultur von Offenheit und Toleranz nachhaltig zu etablieren.